Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

Robert Bellehumeur, Project Manager

Assisted by:
Progestic international inc.

Review of Management Practices
Yukon Region

Project 98/21
October 1999

Table of Contents

Page

Executive Summary i

Section - Introduction 3
- Background 3
- Regional Context 3
- Regional Organization 4
- Review Objectives 4
- Review Approach 4

Audit/Review Framework 5

Conditions 6
- General Work Environment 6

Capacity 8
- Leadership 8
- Planning 9
- Risk Assessment 10
- Linkages 10
- Communication 11

Results 13

Recommendations 15

Annexes
- Terms of Reference
- Action Plan

Executive Summary

The Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) reviewed the management practices in the Yukon Region in April of 1999. The purpose of the review was to provide the region with an assessment of its key management practices and provide assurances that these practices are designed and operating to achieve the region's objectives with efficiency and economy.

Change for the region continues to be a central reality. The devolution of responsibilities for the management of natural resources to the Yukon Territorial Government (YTG) is progressing and will be implemented over the next six to eight months. This change is causing uncertainty for employees and some are departing as they fear instability of devolution or may not wish to transfer to the YTG. Retaining qualified and competent staff during the transition will be an ongoing challenge. Given the continued instability, more key employees will be leaving and attracting qualified workers will become increasingly difficult.

Another challenge facing the region is the settlement of the remaining seven claims. Once the remaining agreements are signed and the devolution of natural resources occurs, the employees of the Indian and Inuit Affairs Program (IIAP) will no longer be required and will be subject to the Public Service Work Force Adjustment Policy. The policy allows for a reasonable job offer to each employee, however, employees are aware that reasonable job offers in the Yukon may be difficult to achieve and are experiencing anxiety as they may have to relocate.

Over the next few months, regional management will be faced with ongoing management of human resources during the devolution and self-government transition phases to ensure that employees remain productive until the end. The success of devolution will be largely dependent upon the employees' abilities and willingness to remain productive. This, in turn, will be largely dependent upon a sense of security concerning their own future. Innovative and creative solutions will have to be found to ensure continuity of ongoing program delivery and to ensure a smooth transition of the transfer to YTG. Transparent and effective communication with employees will enhance their ability to perform and will alleviate fears.

Workload will, no doubt, continue to be an issue for the region as the transfer related activities will have to be performed. A factor that contributes significantly to the regional workload are corporate initiatives, some government-wide, others departmental. The region cannot be expected to take on any additional corporate initiatives during this transition. Choices will have to be made to determine how much can be absorbed before it starts to impact on the ability to deliver on the region's mandate.

Since the review team's visit to the Yukon Region, regional management was provided with a regional report and have been responding to the recommendations. The following are a number of initiatives undertaken by management which will address and deal with uncertainty and the difficult transition:

- a Human Resources Transition Strategy was developed and presented to the Regional Management Committee;

- a detailed letter was sent to all staff regarding the YTG offer to the employees of the Northern Affairs Program (NAP). In addition, all staff information sessions with YTG on their offer were held;

- additional staff meetings have been arranged, including meetings with district staff; and

- a high energy regional team (Chrysalis) was formed to assess ongoing federal roles and responsibilities and organizational implications for both the IIAP and the NAP. The Chrysalis team committed to providing a preliminary report by the end of June 1999.

The goal of these assessments is to address uncertainty and collectively find best approaches to manage the period of transition. The region is also working closely with the NAP on a NAP Human Resources Transition Strategy.

The review team is confident that with the initiatives undertaken by the Yukon Region, it can provide assurances to the departmental senior management that the region's management practices support the attainment of established objectives.

Background

The DAEB initiated a review of management practices of the Yukon Region. The review was undertaken to assist the regional management in assessing whether the current management practices are designed to achieve objectives with efficiency and economy. Its purpose was also to bring assurances to departmental senior management that the region has the capacity to deliver the established objectives.

The Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) manages an ambitious and often conflicting agenda. The Royal Commission on Aboriginal Peoples (RCAP) Final Report made a number of recommendations concerning the Aboriginal Peoples to which the government responded with its *Gathering Strength Initiative*. This initiative acknowledges many of the concerns made in the report and promises to improve the lives of the Aboriginal people. The government is also committed to devolve responsibilities to the Territorial Governments and to First Nations (FNs). In the Yukon specifically, the government is committed to devolve the responsibilities for the management of the natural resources to the YTG and to conclude the Self-Government agreements with the First Nations. Negotiations with YTG and First Nations continue and an agreement-in-principle for the devolution is expected to be reached soon. Managing a process of rapid political development involving a number of stakeholders with conflicting interests presents a challenge to the Yukon Region.

Regional Context

In response to the critical departmental challenges, the Regional Director General established, in collaboration with the Deputy Minister, key regional priorities to be completed during the fiscal year 1998-1999, and they are:

- strengthen Aboriginal governments - pursue completion of claims and self-governments;
- devolution - secure transfer agreements and identify transition initiatives;
- Gathering Strength - implement partnerships and other initiatives;
- plan for the future in post claim/devolution - explore creative approaches to governance and determine ongoing federal roles and responsibilities;

- social services with dignity and self-sufficiency - continue to improve quality service delivery to First Nations;
- regulatory reform and efficiencies;
- ensure staff are treated as most valuable resource;
- headquarters Partnerships - continue to develop linkages, relationships and team solutions with headquarters.

Regional Organization

The Yukon Region has been re-organized from two programs NAP and IIAP to one consolidated region. The regional office located in Whitehorse, is comprised of six distinct organizational components and is led by a Regional Director General. Eight field offices have also been established. Through these locations, the region provides a wide-range of services to First Nations, individuals, and communities; administers provincial-like natural resource management; and provides information services to the general public. The region's budget in fiscal year 1998-1999 is as follows:

NAP	$ 19,638,000	(Excluding salaries) and 241 FTEs
IIAP	$ 52,817,000	(Excluding salaries) and 45 FTEs

Review Objectives

The objectives of this review were to:

- provide the region with an assessment of its key management practices;
- identify solutions to facilitate the operations ;and
- provide departmental senior management with assurances that the management practices in place in the Yukon Region are designed and operating to achieve the region's objectives with efficiency and economy.

Review Approach

Recognizing the current nature of priorities and the work environment in the region, the review focused on the key areas critical to meeting the objectives. Information was obtained through meetings with the Regional Director General, the Associate Regional Director General, senior management and staff of the region. Appropriate documents were reviewed and assessed. In addition, two one-half day facilitated workshops with staff and managers were conducted.

Audit/Review Framework

At the request of the Deputy Minister, the DAEB has developed an Audit Review Framework based on a Performance Management Model. A central issue in the government continues to be accountability for results. The Audit Review Framework is a pilot project and a "rolling" draft designed to reflect some of the challenges involved in improving performance in DIAND. It reflects a new philosophy of management that DIAND is committed to support.

The Audit Review Framework consists of three modules: Conditions, Capacity and Results. The three aspects of the framework reflect the principle of maintaining strong commitment to central standards and achieving specific results, while at the same time proving flexibility for operational processes and approaches. The framework focuses on the strategic, tactical and operational plans and links them through an ongoing feedback process. Monitoring feedback ensures that the objectives and central standards can be adjusted to meet the changing environmental conditions. Effective feedback through a balanced approach to performance measurement is a necessary condition to achieve the delivery of programs and services that are affordable, accessible and responsive to the needs of First Nations.

The findings from the review of Management Practices in the Yukon Region are presented using the Audit Review Framework.

Conditions recognizes that general objectives must be set within the environmental constraints presented to the organization. Key regional priorities have been established in response to departmental initiatives. The Yukon Region is supporting the departmental vision and objectives, and has incorporated the short and long-term departmental objectives in its overall strategic plan.

General Work Environment

The general work environment is one of continuous change. Critical initiatives are being carried out in a challenging environmental climate with the key environmental demands as follows:

- the region is managing the devolution of the responsibility for natural resources to the YTG; and

- to date, seven Yukon First Nation Self-Government agreements have been successfully concluded. The region is committed to conclude the remaining seven Self-Government agreements with the First Nations. However, the region's mandate to negotiate land claims will expire on March 31, 2000 and staff are currently preparing a submission requesting an extension of the mandate. While the focus is on concluding the remaining agreements, work is also being done to ensure that commitments made to First Nations in existing self-government agreements are fulfilled and that implementation activities are carried out.

These environmental conditions have resulted in a tremendous increase in workload to support devolution, land claims, self-government negotiations, and also maintain day-to-day service delivery operations. These critical initiatives require employees to provide frequent information within stringent time frames, which increases their current workload and contributes to a pressured work environment. Issues contributing to the increased current workload are as follows:

- the accelerated pace of government-wide and departmental initiatives demands increased effort from employees. The competing priorities that the region must respond to during this transition period are having an adverse effect on their ability to perform quality work. Choices will have to be made to determine how much can be absorbed before it starts to impact on the ability to deliver on the region's mandate;

- devolution and negotiating self-government agreements require more consultative and participatory arrangements. Consultation is time consuming and raises expectations for both employees and other stakeholders, which often result in delays and frustration. There is a belief, among employees, that the emphasis on consultation is an "over-consultative" mode, resulting in an inability to make day-to-day decisions and provide effective service to clients. Employees are not always aware that the region's consultative processes are not discretionary, but are a legal obligation; and

- the departure of a number of employees who fear the current uncertainty surrounding settlement of claims, downsizing and devolution have contributed to the increased workload. The high turn-over at the managerial level has resulted in the loss of corporate memory to respond to issues in a timely fashion. As more departures are imminent, the workload will increase for remaining staff and the region may not have the capacity to deliver on its commitments. Given the current environmental instability, retaining qualified and competent staff will be an ongoing challenge.

The majority of employees have significant years of experience in their respective areas of work, and have the knowledge and skills required to perform their current jobs. However, in an uncertain climate marked by a the fear of job loss and job transfer, innovative and creative solutions responding to the long-term needs of the employees will have to be found to ensure continuity of ongoing program delivery and smooth transition of the transfer to YTG. Thus, a critical success factor in meeting objectives within the current environment will be managing the transition state, with particular emphasis on the human element of change. This environmental context presents a considerable challenge for regional management.

The region's priorities are consistent with the strategic direction of the organization and are supportive of it. In the next module, (Capacity) we will look at the strategies and plans of the region and its capacity to deliver on those strategies and plans.

Capacity requires the development of strategies and plans to achieve the objectives within the constraints of the environment. Each organizational unit must integrate key organizational elements in pursuit of their objectives. In addition, understanding the impact of the human factor is essential in developing plans to achieve organizational objectives and effective performance. An important aspect of the Capacity module is to identify the obstacles affecting employees in meeting their objectives. To assess the capacity in the Yukon Region, we have reviewed the following components.

Leadership

Regional staff indicated that regional senior management is committed to creating an environment in which people at all levels contribute and perform their best. The following initiatives support this finding:

- the regional Statement of Qualifications for each new position has identified the required leadership competencies;
- values and ethics workshops have been developed and delivered to staff;
- leadership issues have been discussed during management retreats and on an ongoing basis at Regional Management Committee meetings;
- employee Rewards and Recognition Program;
- trail of 98; and
- performance Workshop in June 1999.

However, employees expressed the need for more leadership at the regional level given the uncertainty and constant change due to the environmental conditions. Employees expect more concrete actions with respect to settlement of claims, downsizing and devolution from their senior managers to deal with the issues affecting their future, and to balance program delivery with the devolution transition. Key issues that require leadership are as follows:

- the NAP employees and supporting corporate resources are scheduled to transfer to YTG. All indeterminate NAP employees are guaranteed a job offer. However, these employees do not know the benefits package they will receive from YTG and what type of work they will be required to perform. Employees are left in a state of anxiety as they await this information from management. While they must accept the new direction, guidance and support during the transition will help employees dealing with the uncertainty and change;

- the IIAP employees, and supporting corporate resources will be downsized once the remaining self-government agreements are signed and devolution of natural resources occurs. These employees are covered by the Public Service Work Force Adjustment Policy and will be subject to a reasonable job offer. However, employees are aware that reasonable job offers in the Yukon may be difficult to achieve, and are experiencing anxiety due to possible relocation; and

- employees expressed that they do not trust that their interests are being looked after in the process of negotiating the human resource aspects with YTG. They believe that reaching agreement on the transfer of natural resources is taking precedence over human resource interests. They also believe that regional senior management is not sufficiently involved in the setting of terms and conditions for negotiations of an human resources package with YTG. There is a perception among employees that the current process of negotiating human resource issues is not based on a clearly articulated negotiating protocol.

Participants acknowledge that the Regional Director General is committed to providing autonomy and empowerment of managers and employees. While they commend the Regional Director General commitment, they believe that at this time in the history of the region, more direction to the regional managers would provide some stability for the employees and would eliminate the current inconsistent human resource practices in the region.

The review team believes that employees are showing signs of anxiety and frustration, which may lead to a decrease in productivity and related problems. Any change often results in resistance by the people affected, and emotional reactions to cope with the transformation process are common. People need to be supported through the transition process and action needs to be visible to keep the momentum of the change in the forefront of everyone's mind.

This presents an enormous challenge to the manager of the region. They must not only support the employees through the transition process by communicating openly and frequently, by coaching and dealing with resistance to change but must ensure that the day to day program delivery is achieved until the devolution and downsizing is completed. Retaining qualified and competent staff and dealing with increased workload will become increasingly difficult.

Planning

The region has established a goal setting and planning mechanism at the strategic level in order to ensure the attainment of objectives. The Regional Director General has also established a set of priorities in collaboration with the Deputy Minister. The following initiatives support the ongoing planning process:

- the Regional Directors' plans contribute to the Regional Director General and the Associate Regional Director's General plan;
- work plans have been developed for a 6, 12 and 24 month time horizon and have been incorporated in the regional plan;
- work plans and associated activities are regularly discussed at the Regional Management Committee meetings;
- the regional management team holds planning retreats to address numerous issues, particularly the constantly changing goals, objectives and resources; and
- a Joint Government of Yukon/DIAND Devolution Transition Committee was established to ensure the "seamless" and timely transfer of the NAP to the Government of Yukon. The committee will cooperatively prepare and ensure the implementation of a transition work plan which will set out priority goals and objectives for the transition period.

As the region is progressing toward the devolution of resources to YTG, the NAP must examine policies and legislation in order to effect the transfer of responsibilities. In support of the transfer the following planning issues must be addressed:

- NAP must examine current files to determine information that needs to be retained and information that will need to be transferred; and

- a transition plan indicating activities, timing and responsibilities is essential for a smooth transition. Such a plan would also assist in the forecasting of future workload and resources requirements. Although some directorates have attempted developing components of a transition plan, a comprehensive plan does not exist.

Risk Assessment

The region uses risk assessment for both strategic priority setting and operational planning. All directorates were knowledgeable of the key risks in their operations and had identified means of mitigating them. Specifically, we found effective risk management in the Renewable and Mineral Resources Directorate, in the inspection operations. The directorates carry out inspections based on a pre-determined risk assessment framework.

Linkages

Based on our discussion with headquarters and regional managers and employees, linkages between the Yukon Region, headquarters, YTG and the First Nations are established and work relatively well. Involvement and communication is appropriate and open.

Communication

Effective communication with staff and stakeholders has been identified as a priority by senior managers during the management retreats. One of the best practices in some directorates is the daily or weekly "stand-up" meetings to discuss workload issues, work pressures and any other issues of interest to employees.

The effectiveness of communication in the region was primarily assessed by discussions with individuals and through a facilitated workshops with employees and managers. Participants expressed concern over the communication with employees with respect to their status within the devolution process. There is a lot of anxiety and uncertainty with the region on the verge of important change, and the current communication is not alleviating fears. In times of uncertainty communication becomes more difficult particularly when precise information is not available. Ongoing communication with employees impacted by change is necessary. The most effective communication is often informal and face-to-face. During this transition, communication must be frequently repeated in order for the message to be received. Management can influence attitudes to a certain degree and thus deal with some of the problems at their source through relevant and repeated information.

The participants were also concerned about the departmental image since negative media coverage has been experienced frequently. The department does not appear to offer a position on the issues, even when the communicated message was presented in the media incorrectly. This leaves the impression that the media allegations are in fact true. The constant negative stories appearing in the press contribute to low morale as employees feel helpless in defending their actions.

Since the review team's visit to the Yukon Region, management was provided with a regional report and have been responding to the recommendations. The following are a number of initiatives undertaken by management which will address and deal with uncertainty and the difficult transition:

A Human Resources Transition Strategy was developed and presented to the Regional Management Committee.

A detailed letter was sent to all staff regarding the YTG's offer to the employees of the NAP. In addition, all staff information sessions with YTG on their offer were held.

A high energy regional team (Chrysalis) was formed to assess ongoing federal roles and responsibilities and organizational implications for both the IIAP and the NAP and a preliminary report was expected by the end of June 1999.

The region is also working closely with the NAP on a NAP Human Resources Transition Strategy.

Regional environment is conducive to delivering on departmental and regional objectives. We believe that if the region successfully implements the initiatives undertaken, it will have the capacity to deliver on its objectives and commitments. In the next module (Results) we will address performance measures to assess progress on objectives and initiatives.

Results

Results is concerned with the effects on operations and their anticipated and unanticipated impacts. It involves the development and conduct of performance measures to assess if objectives are being achieved. In the context of the Audit Review Framework, the objectives established by the organization must be measured to determine progress, and to make the necessary modifications required as a result of the impacting environmental conditions. In measuring results it is also crucial to develop measures that will provide a meaningful assessment of the impact on people tasked to carry out the activities.

The region has put in place appropriate organization structures and is using effective approaches to meet the objectives of the devolution of natural resource management responsibilities to YTG and achieving Self-Government for First Nations. While the success of achieving these objectives, to a large degree, rests with stakeholders' co-operation, the region is aware of the risks and impacts and has established mechanisms to change the course of action if required.

The region has in place service standards and performance measurement mechanisms to evaluate performance against established objectives. A majority of programs, especially in the NAP, have in place performance/service standards as required by the respective legislation. Reports are produced, analysed and appropriate adjustments completed. Also, the Corporate Services Branch has developed a comprehensive set of service standards. Reporting against these standards will commence before the end of this fiscal year. In other areas, less formal mechanisms are in place to measure the quality of services and products produced.

The region uses a variety of regular and ad hoc monitoring and forecasting mechanisms to monitor its external and internal environment. The following examples illustrate the region's ability to adapt to changes affecting priorities and actions:

- the Regional Management Committee is one of the vehicles used to monitor activities and provide direction. The committee members meet weekly to plan, review and monitor progress of major initiatives and budget;
- management retreats are used as a monitoring and learning forum;
- the Minerals Branch has undertaken an initiative to seek clients' satisfaction and suggestions for service delivery improvements; and
- other branches have also put in place monitoring programs to ensure effective delivery of their services.

The appropriate financial monitoring is also in place. Recently, the region replaced the pre-audit approach with statistical random of transaction reporting. Since its implementation, the number of errors has been reduced from 30% to 15%. Corporate Services are working with managers to provide training for further improvements.

The review team concludes that adequate performance measures and monitoring mechanisms are in place to track progress and ensure that significant variances are brought to and addressed by the appropriate level of management.

Recommendations

The success of devolution to YTG will greatly depend on the regional capacity to transfer both the responsibilities and employees in a smooth transition, while delivering on the programs currently under the departmental mandate. This success will be dependent upon the employees' abilities and willingness to manage tremendous workload, face uncertainty and remain productive to the end. To enhance the region's ability to successfully deliver on its commitments, we recommend that the:

1. Regional Director General and regional management continue to work with its employees experiencing change to help them move to the new situation in their particular circumstances.

2. Regional Management continue to develop processes for employees to communicate their needs, and find ways to seek solutions to the operational and personal challenges that this change will surface. Ongoing communication with people impacted by this change will be necessary.

3. Deputy Minister provide direction to headquarters corporate staff to reduce demands for regional involvement in new and additional corporate initiatives during the transition, thus providing opportunity to stabilizing the current workload situation.

4. Deputy Minister make available additional resources to the region as and when required during the transition. This can take the form of making short or longer term secondments available to Yukon Region staff to allow them to take advantage of vacancies in Ottawa or other regions to improve their opportunities.

Terms of Reference

Terms of Reference

Review of Management Practices - Yukon Region

Background: This project is a part of the Departmental Audit and Evaluation Branch's (DAEB) five-year plan of reviewing management practices and controls in each region, including national capital region, of the department. The DAEB commenced management practices review cycle in 1994-1995. The review of management practices in the Yukon Region has been identified in the 1998-1999 DAEB Plan, approved by the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC).

The Yukon Region is comprised of a regional office located in Whitehorse. The Yukon Region offers a wide range of services to the First Nation communities and individuals, provides provincial-like natural resource management services, as well as information services to the general public. Overall programs and services are administered by a Regional Management Committee (RMC) under the direction of a Regional Director General and an Associate Regional Director General. The RMC also includes ten Directors and the Manager of Communications.

Need: As a result of the department's streamlining and restructuring exercise, the department has undergone significant organizational changes in the relationship between headquarters and the regions and between the department and the First Nations. Also, the major business function of DIAND's Indian and Inuit Affairs Program has evolved from delivery of services by departmental staff to the funding of First Nations who deliver these devolved services. There is a need to review regional management practices and controls, as well as to determine regional best management practices.

Objectives and Scope: The purpose of this review is to conduct a comprehensive review of the regional management practices and controls to ensure that the departmental objectives and the central agency and departmental policies and procedures are complied with in a most efficient and effective manner. The scope will include a review of regional management control framework, management practices and initiatives pertaining to:

.../2

- consolidation and rationalization of the numerous objectives involved in managing the various responsibilities in the Yukon Region;

- empowerment, innovation, provision of services to the clients and public;

- support for the fulfilment of the departmental objectives for the North; and

- monitoring for accountability for devolved programs.

Issues: The review will cover the following issues developed by using a Criteria of Control Objectives (COCO) methodology developed by the Canadian Institute of Chartered Accountants:

Management Direction - Review of the organization's direction and planning:

- how does the region achieve the organization's objectives? (Both regional and departmental)

- what mechanisms are in place to ensure senior regional management's accountability for results and implementation of sound management practices?

Commitment - Review of the organization's identity and values:

- to what extent are values, policies and divisions of responsibilities consistent with the organization's direction?

Capability - Review of the organization's capacity to "excel at our jobs":

- do people have the competency, knowledge, skills and tools to support the departmental's objectives?

Monitoring and Learning - Review of the regions's evolution:

- to what extent monitoring and learning support the evolution of the department?

.../3

Approach: It is proposed to adopt a review process based on principles of consultation and participation together with quantitative and qualitative research method for the achievement of concrete, visible results. The project will be initiated by the DAEB with the assistance of the consultants. The selection of the firm will be done by the DAEB in consultation with the Yukon Region. The review will be conducted in the following phases:

Planning/Orientation Phase

The planning phase establishes the framework for the project. It clarifies the mandate, the objectives, the scope and expected results. This phase entails studying the regional management practices.

The object of this phase is for the review team to reach a common understanding of the orientation and the methodology of the project. The members of the team clarify the methodology, the appropriate qualitative and quantitative methods and the nature of the sampling where applicable to produce an activity plan.

Gathering/Conduct Phase

During this phase the review team carries-out the plan developed earlier. Activities include individual interviews and group meetings; group sessions; review of records and processes and management practices; and all other necessary research and gathering information.

Analysis Phase

Once the information has been gathered, the review team analyses the data and clarifies issues such as :

- what is the current state of affairs?
- what are the gaps?
- suggestions for filling the gaps and improve the regional practices to respond to future needs.
- identification of effective practices.

.../4

This information will be presented to a group of regional representatives. The group will validate the data, propose recommendations, and develop the framework of a work plan for implementation.

Report Phase

The purpose of the report phase is to incorporate all information and recommendations gathered during the course of the review into a concise format. This includes results of analysis and work plan for implementation.

Resources: The work will be undertaken both in-house and with the use of consultants.

Cost: The estimated cost for the contracted resources is $50,000.

Time frame: The planning will commence in November 1998. A draft report will be completed by June 1999.

Approved by:

Terry Sewell
Regional Director General
Yukon Region
October 29, 1998

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Review of Management Practices - Yukon Region**
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : **Yukon Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Regional Director General and regional management continue to work with its employees experiencing change to help them move to the new situation in their particular circumstances.	15	Various training opportunities are being provided to staff during October/November on managing uncertainty and change.	Regional Director General	November 30, 1999
		Career counselling opportunities are available for all employees.		March 31, 2000
		Regional directorates have produced devolution workplans to assist employees in preparing for the tasks which need to be completed prior to devolution.		September 30, 1999
		Ongoing interaction between DIAND directorates YTG departments		March 31, 2000
		Joint DIAND/YTG Corporate Staff Development Program has been approved and funding allocated for change management initiatives, strategy development, YTG program orientation and training needs assessment.		September 30, 1999
		Mineral Resources and Renewable Resources are holding staff retreats to discuss, among other issues, devolution; the Government of Yukon will be involved in these meetings.		September 30, 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices - Yukon Region
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Yukon Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
2. Regional Management continue to develop processes for employees to communicate their needs, and find ways to seek solutions to the operational and personal challenges that this change will surface. Ongoing communication with people impacted by this change will be necessary.	15	Ongoing meetings with staff (in Whitehorse and districts) to discuss issues related to change in the region.	Regional Director General	March 31, 2000
		Regular updates are provided by RDG/ARDG on progress being made in devolution negotiations.		March 31, 2000
		DIAND Devolution Updates and YTG Devolution Newsletters are distributed to staff on a regualr basis.		March 31, 2000
		Various committees/working groups have been set up to increase interaction between YTG and DIAND employees.		March 31, 2000
		Employees are encouraged to meet with Human Resources staff to discuss issues which may be of concern.		March 31, 2000
		A Human Resources Transition Strategy has been developed and distributed to staff.		September 30, 1999
		Extensive information is available on Yukon Intranet "Devolution" site.		March 31, 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices - Yukon Region
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Deputy Minister

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
3. Deputy Minister provide direction to headquarters corporate staff to reduce demands for regional involvement in new and additional corporate initiatives during the transition, thus providing opportunity to stabilizing the current workload situation.	15	In order to reduce the demands for regional involvement in new corporate initiatives during the important and difficult transition for the Yukon Region, collaborative discussions will take place at the Executive level, to determine from which initiatives the Yukon Region may be excluded. There may be, however, important initiatives that must include regional participation. In such instances, effort will be made to minimize the effort, thus providing opportunity to stabilizing the current workload situation. In addition, the Deputy Minister will invite the Regional Director General, Yukon, to provide advice and recommendations on improvements on an ongoing basis. The Deputy Minister will visit the Yukon Region and meet with all staff to clarify the situation and provide support as required Various Assistant Deputy Ministers become involved in problem solving as issues arise and transition strategies be developed both within and across sectors.	Deputy Minister	October 30, 1999 September 30, 1999 September 30, 1999
4. Deputy Minister make available additional resources to the region as and when required during the transition. This can take the form of making short or longer term secondments available to Yukon Region staff to allow them to take advantage of vacancies in Ottawa or other regions to improve their opportunities.	15	Should the Yukon Region require additional resources during the transition, the Executive Committee will consider the request from the region. This will require collaboration among the programs to identify appropriate resources and their availability. Short or longer-term secondments can be considered as appropriate.	Deputy Minister	March 30, 2000

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

Préparé par :

Robert Bellehumeur, Gestionnaire de projet

Avec l'aide de :
Progestic International inc.

Examen des pratiques de gestion
Région du Yukon

Projet 98/21
Octobre 1999

Table des matières

Page

Table des matières ii

Résumé i

Section - Introduction 1
- Contexte 1
- Contexte régional 1
- Organisation régionale 2
- Objectifs de l'examen 2
- Approche de l'examen 3

Cadre d'examen de la vérification 4

Conditions 5
- Environnement de travail général 5

Capacité 7
- Leadership 7
- Planification 9
- Évaluation des risques 9
- Liens 10
- Communication 10

Résultats 12

Recommandations 14

Annexes
- Mandat
- Plan d'action

Résumé

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI) a examiné les pratiques de gestion de la région du Yukon en avril 1999. Cet examen avait pour objet de fournir à la région une évaluation de ses pratiques de gestion principales et de l'assurer que ces pratiques sont conçues et mises en œuvre pour atteindre les objectifs de la région avec efficience et économie.

Le changement demeure une réalité essentielle pour la région. Le transfert au Gouvernement du Yukon des responsabilités liées à la gestion des ressources naturelles se poursuit et sera mis en œuvre dans les six à huit mois à venir. Ce changement provoque de l'incertitude chez les employés et certains commencent à partir par crainte de l'instabilité causée par le transfert ou parce qu'ils ne souhaitent pas être transférés au gouvernement du Yukon. Conserver le personnel compétent et qualifié pendant la période de transition constituera un défi continuel. L'instabilité permanente amènera d'autres employés essentiels à partir; et il deviendra de plus en plus difficile d'attirer du personnel qualifié.

Un autre défi auquel est confrontée la région est le règlement des sept dernières revendications. Après la signature des dernières ententes et le transfert des ressources naturelles, les services des employés du Programme des affaires indiennes et inuits (PAII) ne seront plus nécessaires, et ces employés deviendront assujettis à la Politique sur le réaménagement des effectifs dans la Fonction publique. Cette politique permet d'offrir un emploi raisonnable à chaque employé. Cependant, les employés sont conscients que les offres d'emplois raisonnables au Yukon sont difficiles à trouver et restent soucieux à l'idée qu'ils puissent être réinstallés.

Dans les quelques mois à venir, la direction régionale devra assurer la gestion continue des ressources humaines pendant le transfert et les phases de transition vers l'autonomie gouvernementale en s'assurant que les employés resteront productifs jusqu'à la fin. Le succès du transfert dépendra en grande partie de la capacité et de la volonté des employés de rester productifs. Cette capacité et cette volonté seront elles-mêmes fonction du sentiment de sécurité des employés à l'égard de leur propre avenir. Des solutions novatrices et créatives seront nécessaires pour assurer la poursuite des programmes et un transfert en douceur au gouvernement du Yukon. Une communication transparente et efficace avec les employés améliorera leur capacité de travail et apaisera leurs craintes.

La charge de travail demeurera sans doute un problème pour la région puisqu'elle devra mener à bien les activités liées au transfert. Un autre facteur qui contribue considérablement à la charge de travail de la région est lié aux initiatives ministérielles. Certaines visent l'ensemble du gouvernement, et d'autres uniquement le MAINC. On ne peut pas attendre de la région qu'elle prenne en charge des initiatives ministérielles

supplémentaires pendant la transition. Des choix s'imposeront pour ce qui est de savoir ce qu'il sera possible d'accomplir sans mettre en péril la capacité de réaliser le mandat de la région.

Depuis la visite de l'équipe d'examen dans la région du Yukon, la direction régionale a reçu un rapport régional et a fait connaître ses réponses aux recommandations. Ci-dessous sont présentées certaines initiatives de la direction qui visent à remédier au sentiment d'incertitude et à rendre la transition moins difficile :

- une stratégie de transition des ressources humaines a été élaborée et présentée au Comité de direction régional;

- une lettre détaillée sur l'offre d'emploi au gouvernement du Yukon a été envoyée à tous les employés du Programme des affaires du Nord (PAN); de plus, toutes les sessions d'information du gouvernement du Yukon à l'intention du personnel ont eu lieu;

- des réunions supplémentaires du personnel ont été organisées, y compris des réunions avec le personnel du district;

- une équipe régionale très dynamique (Chrysalis) a été formée pour évaluer le rôle et les responsabilités courantes du gouvernement fédéral ainsi que les répercussions organisationnelles pour le PAII et le PAN. L'équipe Chrysalis s'est engagée à produire un rapport préliminaire d'ici à la fin du mois de juin 1999.

Ces évaluations ont pour objet de régler la question de l'incertitude et de trouver, collectivement, les meilleures approches pour gérer la période de transition. La région travaille également sur la stratégie de transition des ressources humaines pour le PAN, en étroite collaboration avec le PAN.

L'équipe d'examen est persuadée que, grâce aux initiatives entreprises par la région du Yukon, elle peut garantir à la haute direction régionale que les pratiques de gestion de la région favorisent la réalisation des objectifs établis.

Section - Introduction

Contexte

La DGÉVI a examiné les pratiques de gestion de la région du Yukon. Cet examen visait à aider la direction régionale à déterminer si les pratiques de gestions actuelles sont conçues pour atteindre les objectifs avec efficacité et économie. Il avait également pour objet d'assurer à la haute direction du Ministère que la région possède les capacités requises pour réaliser les objectifs établis.

Le Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) gère un ambitieux ensemble d'activités souvent contradictoires. Dans son rapport final, la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) a émis un certain nombre de recommandations concernant les peuples autochtones, auxquelles le gouvernement a répondu en lançant l'initiative *Rassembler nos forces.* Par cette initiative, le gouvernement reconnaît plusieurs des inquiétudes soulevées dans le rapport et s'engage à améliorer la vie des peuples autochtones. Le gouvernement s'est également engagé à transférer des responsabilités aux gouvernements et aux Premières Nations. Dans la région du Yukon en particulier, le gouvernement transférera les responsabilités liée à la gestion des ressources naturelles au gouvernement du Yukon et conclura des ententes sur l'autonomie gouvernementale avec les Premières Nations. Les négociations avec le gouvernement du Yukon et les Premières Nations se poursuivent et une entente de principe pour le transfert devrait être conclue prochainement. Gérer un processus de développement politique rapide qui fait intervenir plusieurs acteurs aux intérêts contradictoires constitue un défi pour la région du Yukon.

Contexte régional

Devant les défis de taille qui attendent le Ministère, le Directeur général régional a établi, en collaboration avec le sous-ministre, des priorités régionales principales qui doivent être réalisées pendant l'exercice 1998-1999. Ces priorités sont les suivantes:

- renforcer les gouvernements autochtones - poursuivre le règlement des revendications et la mise en œuvre de l'autonomie gouvernementale;
- transfert - conclure les ententes de transfert et déterminer les initiatives liées à la transition;
- *Rassembler nos forces* - mise en place de partenariats et autres initiatives;

- plan pour le transfert et les revendications à venir - explorer des approches créatrices en matière d'exercice des pouvoirs et déterminer les rôles et responsabilités permanents du gouvernement fédéral;

- services sociaux conformes aux principes de dignité et d'autonomie - continuer d'améliorer la qualité des services offerts aux Premières Nations;

- refonte de la réglementation et gains d'efficience;

- s'assurer que le personnel est traité comme la ressource la plus précieuse;

- partenariats avec l'Administration centrale - continuer de tisser des liens et d'élaborer des partenariats et des solutions fondées sur le travail d'équipe avec l'Administration centrale.

Organisation régionale

La région du Yukon a été réorganisée à partir de deux programmes, le PAN et le PAII, pour devenir une région consolidée. Le bureau régional, situé à Whitehorse, est constitué de six éléments organisationnels distincts et est administré par un directeur général régional. Huit bureaux locaux ont aussi été créés. Grâce à cet ensemble de bureaux , la région offre un large éventail de services aux Premières Nations, aux particuliers et aux collectivités; dispense des services de type provincial en matière de gestion des ressources naturelles et diffuse de l'information auprès du public. Le budget de la région pour l'exercice 1998-1999 se présente comme suit:

PAN	19 638 000 $	(salaires non compris) et 241 ETP
PAII	52 817 000 $	(salaires non compris) et 45 ETP

Objectifs de l'examen

L'examen avait pour objet :

- de fournir à la région une évaluation de ses pratiques de gestion principales;
- de déterminer des solutions pour faciliter les opérations;
- d'assurer à la haute direction du Ministère que les pratiques de gestion en place dans la région du Yukon sont conçues et mises en œuvre pour atteindre les objectifs de la région avec efficience et économie.

Approche de l'examen

Prenant en compte la nature des priorités et le contexte de travail de la région, cet examen mettait l'accent sur les principaux facteurs qui jouent un rôle crucial dans la poursuite des objectifs. Des réunions avec le directeur général régional, le directeur général régional associé, la haute direction régionale et le personnel de la région ont permis de recueillir l'information requise. Les documents pertinents ont été examinés et évalués. On a aussi tenu, avec l'aide de facilitateurs, deux ateliers d'une demi-journée pour le personnel et les gestionnaires ont été organisés.

Cadre d'examen de la vérification

À la demande du sous-ministre, la DGEVI a élaboré un cadre d'examen de la vérification basé sur un modèle de gestion du rendement. Cette question essentielle demeure pour le gouvernement une responsabilité qui exige des résultats. Le cadre d'examen de la vérification, assimilable à un projet pilote, est une ébauche en constant remaniement qui est censée refléter certains des défis en jeu et qui vise à améliorer le rendement du MAINC. Il reflète une nouvelle philosophie de gestion que le MAINC s'est engagé à soutenir.

Le cadre d'examen de la vérification se compose de trois modules: Conditions, Capacités et Résultats. Les trois éléments du cadre reflètent à la fois le principe du maintien d'un engagement ferme à l'égard de normes centrales et l'atteinte d'objectifs particuliers, tout en offrant une certaine souplesse dans les processus de mise en œuvre et les approches. Le cadre met l'accent sur des plans stratégiques, tactiques et de mises en œuvre, et il établit des liens entre ces plans grâce à un processus de rétroinformation continue. Le suivi de la rétroinformation permet de rectifier les objectifs et les normes centrales et de répondre ainsi à l'évolution des conditions environnementales. Une rétroinformation efficace fondée sur une approche équilibrée de la mesure de rendement est essentielle pour assurer la mise en œuvre de programmes et services abordables, accessibles et adaptés aux besoins des Premières Nations.

La présentation des conclusions de l'examen des pratiques de gestion dans la région du Yukon s'inspire du cadre d'examen de la vérification.

Conditions

Dans le module Conditions, on reconnaît que les objectifs généraux doivent tenir compte des contraintes environnementales auxquelles est soumise l'organisation. Des priorités régionales principales ont été établies en réponse aux initiatives ministérielles. La région du Yukon soutient la vision et les objectifs du Ministère et a intégré les objectifs à court et long terme du Ministère dans son plan stratégique global.

Environnement de travail général

L'environnement de travail général change constamment. Des initiatives importantes sont actuellement mises en œuvre dans un climat délicat, caractérisé par les contraintes environnementales suivantes :

- la région gère le transfert des responsabilités liées aux ressources naturelles du gouvernement du Yukon; et

- à ce jour, sept ententes d'autonomie gouvernementale des Premières Nations du Yukon ont été conclues avec succès. La région s'est engagée à conclure les sept dernières ententes d'autonomie gouvernementale avec les Premières Nations. Cependant, le mandat de la région relatif à la négociation des revendications territoriales expire le 31 mars 2000 et les membres du personnel préparent actuellement une demande de prolongation du mandat. Même si l'on met l'accent sur le règlement des dernières ententes, il faut aussi s'assurer de respecter engagements pris envers les Premières Nations en vertu des ententes existantes et veiller à ce que les activités de mise en œuvre soient menées à bien.

Ces facteurs d'ordre environnemental ont entraîné une augmentation incroyable de la charge de travail liée à la réalisation du transfert, aux revendications territoriales, aux négociations sur l'autonomie gouvernementale et aux opérations courantes de prestation des services. Ces initiatives d'importance cruciale obligent bien souvent les employés à fournir de l'information dans des délais serrés, ce qui augmente leur charge de travail et crée un climat de travail stressant. Les facteurs qui contribuent à l'augmentation de la charge de travail actuelle sont les suivantes :

- le rythme accéléré de mise en œuvre des initiatives pan-gouvernementales et ministérielles, qui exige un surcroît d'effort de la part des employés. Les priorités concurrentes dont la région doit tenir compte pendant cette période de transition ont un effet défavorable sur sa capacité d'accomplir un travail de qualité. Des choix s'imposeront pour ce qui est de savoir ce qu'il sera possible d'accomplir sans mettre en péril la capacité de réaliser le mandat de la région;

- le transfert et la négociation des ententes sur l'autonomie gouvernementale demandent davantage de préparatifs en ce qui concerne les consultations et la participation. Les consultations nécessitent du temps et soulèvent des attentes chez les employés et les autres acteurs, ce qui aboutit souvent à un sentiment de frustration et à des retards. Les employés sont convaincus que l'accent qui est mis sur la consultation débouche sur un « excès de consultation » qui paralyse la prise de décisions au quotidien et empêche de servir efficacement les clients. Les employés n'ont pas toujours conscience que les processus de consultation dans les régions ne sont pas discrétionnaires, mais découlent d'une obligation légale;

- le départ d'un certain nombre d'employés craignant l'instabilité actuelle qui entoure le règlement des revendications, la réduction des effectifs et le transfert ont contribué à l'augmentation de la charge de travail. En raison du taux de roulement élevé constaté au niveau de la direction, le Ministère ne dispose plus de la mémoire collective nécessaire pour agir en temps utile quand se posent des problèmes. À mesure que de plus en plus de départs se préciseront, la charge de travail supplémentaire incombera au personnel restant et la région n'aura peut-être pas la capacité de s'acquitter de ses engagements. Compte tenu de l'instabilité actuelle de l'environnement, retenir le personnel compétent et qualifié constituera un défi continu.

La plupart des employés ont de longues années d'expérience dans leurs domaines de travail respectifs et disposent du savoir et des capacités nécessaires pour remplir les fonctions de leurs postes actuels. Cependant, dans un climat d'incertitude marqué par la crainte de perdre son emploi ou d'être transféré, il faudra trouver des solutions novatrices et créatrices pour répondre aux besoins à long terme des employés, cela afin d'assurer la continuité des programmes et une transition en douceur dans le cadre du transfert au gouvernement du Yukon. Par conséquent, un facteur de succès principal permettant d'atteindre les objectifs au sein du contexte actuel sera lié à la gestion de la transition, ce qui exigera de porter une attention particulière aux aspects humains du changement. Ce contexte environnemental représente un défi considérable pour la direction régionale.

Les priorités de la région sont cohérentes et complémentaires de l'orientation stratégique de l'organisation. Dans le module suivant (Capacité), nous aborderons les stratégies de la région, ses plans et sa capacité de les réaliser.

Capacité

Le module Capacité concerne l'élaboration de stratégies et de plans pour réaliser les objectifs en tenant compte des contraintes de l'environnement. Chaque entité organisationnelle doit intégrer des éléments organisationnels clés dans la poursuite de ses objectifs. De plus, il est essentiel de comprendre les répercussions du facteur humain sur l'élaboration des plans axés sur les objectifs organisationnels et l'obtention d'un niveau de rendement adéquat. Identifier les obstacles qui affectent les employés et les empêchent de réaliser les objectifs est un aspect important du module Capacité. Pour évaluer la capacité dans la région du Yukon, nous avons examiné les points suivants.

Leadership

Le personnel régional a indiqué que la haute direction de la région s'est engagée à créer un environnement où toutes les personnes, à tous les niveaux, pourront apporter une contribution et faire du mieux qu'elles pourront. Les initiatives suivantes corroborent cette affirmation :

- on a précisé dans l'énoncé de qualités régional de chaque nouveau poste les compétences requises en matière de leadership;
- des ateliers sur les valeurs et l'éthique ont été organisés et présentés au personnel;
- les questions sur le leadership ont été discutées au cours de retraites de la direction et sur une base continue à l'occasion de réunions du Comité de direction régional;
- un Programme de récompenses et de reconnaissance des employés;
- le suivi de 1998; et
- un atelier sur le rendement en juin 1999.

Cependant, les employés ont exprimé le besoin d'un leadership plus fort au niveau régional étant donné l'incertitude et les changements constants attribuables aux conditions environnementales. Les employés attendent davantage d'actions concrètes de la part de la haute direction concernant le règlement des revendications, la réduction des effectifs, le transfert et les questions liées à leur avenir ainsi que l'équilibre à respecter entre la mise en œuvre des programmes et la transition. Les questions clés qui requièrent un leadership sont les suivantes :

- les employés du PAN et les ressources ministérielles pour le soutien doivent être transférés au gouvernement du Yukon. Tous les employés du PAN nommés pour une période indéterminée ont la garantie d'obtenir une offre d'emploi. Cependant, ces employés ne connaissent pas l'ensemble des avantages qu'ils recevront du gouvernement du Yukon et quel type de travail il devront accomplir. En attendant que la direction leur fournisse l'information à ce sujet, les employés vivent dans

un état d'inquiétude. Ils doivent accepter la nouvelle orientation, mais en leur offrant conseils et soutien pendant la transition, on les aidera à maîtriser leur sentiment d'incertitude et à faire face au changement;

- les employés du PAII et les ressources ministérielles pour le soutien subiront des compressions aussitôt après la signature des dernières ententes sur l'autonomie gouvernementale et le transfert des ressources naturelles. Ces employés sont assujettis à la Politique sur le réaménagement des effectifs dans la Fonction publique et se verront proposer une offre d'emploi raisonnable. Cependant, ceux-ci sont conscients que les offres d'emploi raisonnables au Yukon sont difficiles à trouver, et ils restent soucieux à l'idée qu'ils puissent être réinstallés;

- les employés estiment qu'on ne défend pas vraiment leurs intérêts dans le processus de négociation des ressources humaines avec le gouvernement du Yukon. Ils pensent qu'on attache plus d'importance à l'entente sur le transfert des ressources naturelles qu'aux intérêts des ressources humaines. Ils croient également que la haute direction régionale ne s'implique pas suffisamment dans l'établissement des modalités de négociation de l'ensemble de mesures relatives aux ressources humaines avec le gouvernement du Yukon. Les employés estiment que le processus actuel de négociation sur les questions de ressources humaines n'est pas basé sur un protocole de négociation clairement articulé.

Les participants reconnaissent que le directeur général régional s'est engagé à accorder autonomie et pouvoirs aux gestionnaires et aux employés. Ils approuvent l'engagement du directeur général régional, mais ils estiment qu'à ce moment dans l'histoire de la région, le fait de donner des directives plus précises aux gestionnaires régionaux favoriserait la stabilité chez les employés et éliminerait les pratiques incohérentes actuelles de la région en matière de ressources humaines.

L'équipe d'examen pense que les employés montrent des signes d'inquiétude et de frustration qui peuvent conduire à une diminution de la productivité et des problèmes connexes. Tout changement entraîne souvent une résistance de la part de ceux qui sont touchés, et la nécessité de faire face à des réactions émotionnelles dans le processus de transformation est chose fréquente. Les personnes ont besoin d'un soutien tout au long du processus de transition et les mesures prises dans ce sens doivent demeurer visibles pour que le changement reste présent dans tous les esprits.

Cette situation représente un défi sans pareil pour le gestionnaires de la région. Ils doivent non seulement soutenir les employés tout au long du processus de transition par une communication ouverte et fréquente, par une préparation et une gestion de la résistance au changement mais aussi assurer la mise en œuvre des programmes au quotidien jusqu'à l'achèvement du transfert et de la réduction des effectifs. Il deviendra de plus en plus difficile de retenir le personnel qualifié et compétent et de faire face à l'augmentation de la charge de travail.

Planification

La région a élaboré un mécanisme de planification et de mise en œuvre d'objectifs de niveau stratégique afin d'assurer l'atteinte des objectifs. Le directeur général régional a également élaboré un ensemble de priorités en collaboration avec le Sous-ministre. Les initiatives suivantes favorisent le processus de planification continue :

- les plans des directeurs régionaux sont mis à contribution dans l'élaboration du plan général du directeur général régional et directeur général régional associé;
- des plans de travail visant des horizons de planification de 6, 12 et 24 mois ont été élaborés et ont été intégrés au plan régional;
- les plans de travail et les activités associées sont régulièrement débattus aux réunions du Comité de direction régional;
- l'équipe de direction régionale tient des séances de planification portant sur de très nombreuses questions, et notamment la modification constante des objectifs, des ressources et des objectifs;
- on a mis sur pied un comité mixte de transition formé de représentants du Gouvernement du Yukon et du MAINC pour assurer un transfert « sans heurts » et opportun du PAN au gouvernement du Yukon. Suivant une approche fondée sur la collaboration, le comité préparera un plan de transition qui précisera les buts et objectifs prioritaires pour la période de transition, et il assurera la mise en œuvre de ce plan.

Pendant que la région effectue le transfert des ressources au gouvernement du Yukon, le PAN doit examiner les politiques et la législation nécessaires pour réaliser le transfert des responsabilités. Pour faciliter le transfert, il faudra régler les questions de planification suivantes :

- le PAN doit examiner les dossiers en cours et distinguer l'information qui doit être conservée de l'information qui doit être transférée; et

- un plan de transition indiquant les activités, les calendriers de réalisation et les responsabilités est essentiel pour assurer une transition en douceur. Ce plan sera également utile pour prévoir la charge de travail à venir et les besoins en ressources. Certaines directions ont essayé d'élaborer les éléments d'un plan de transition, mais aucun plan global n'existe à ce jour.

Évaluation des risques

La région procède à une évaluation des risques pour établir les priorités stratégiques et planifier la mise en œuvre. Toutes les directions étaient bien au fait des risques principaux associés à leurs activités et avaient déterminé des moyens pour les limiter.

Nous avons plus particulièrement constaté une gestion efficace des risques à la Direction des ressources minières et renouvelables, dans le contexte des activités d'inspection. Les directions réalisent les inspections conformément à un cadre prédéterminé d'évaluation des risques.

Liens

Les discussions que nous avons eues avec des gestionnaires et des employés de l'Administration centrale et de la région nous ont permis d'établir l'existence de liens relativement efficaces entre la région du Yukon, l'Administration centrale, le gouvernement du Yukon et les Premières Nations. L'engagement et la communication sont adéquats et caractérisés par l'ouverture.

Communication

Lors des retraites de la direction, les cadres supérieurs ont déterminé qu'une communication efficace avec le personnel et les intervenants devait être considérée comme une priorité. Une des meilleures pratiques dans certaines directions est l'organisation de réunions quotidiennes ou hebdomadaires sur le vif, au cours desquelles on discute de la charge de travail, de la pression au travail et de toutes les questions d'intérêt pour les employés.

L'efficacité de la communication dans la région a d'abord été évaluée lors de discussions individuelles et d'ateliers avec des employés et la direction. Les participants ont exprimé leur inquiétude vis-à-vis des communications avec les employés concernant leur statut dans le processus de transfert. On éprouve beaucoup d'inquiétude et d'incertitude à l'approche de ce changement important dans la région, et les communications actuelles ne permettent pas d'apaiser ces craintes. Dans cette période d'incertitude, la communication est de plus en plus difficile, surtout lorsqu'on ne dispose pas d'une information précise. Une communication continue avec les employés touchés par le changement est nécessaire. Le mode de communication le plus efficace est souvent informel et individuel. Pendant la transition, la communication doit être fréquemment répétée pour que le message soit bien reçu. La direction peut exercer une certaine influence sur les attitudes et régler un certain nombre de problèmes à la source si elle fournit de façon répétée de l'information pertinente.

Les participants ont également exprimé leurs inquiétudes par rapport à l'image que donne le Ministère, en raison de fréquentes couvertures médiatiques négatives. Le Ministère ne semble pas prendre position sur ces questions, même lorsque le message communiqué par les médias est incorrect. Cela laisse l'impression que les allégations des médias sont vraies. Les articles défavorables qui paraissent constamment dans la presse nuisent au moral des employés, qui se sentent impuissants à défendre leurs actions.

Depuis la visite de l'équipe d'examen dans la région du Yukon, la direction régionale a reçu un rapport régional et a fait connaître ses réponses aux recommandations. Ci-dessous sont présentées certaines initiatives de la direction qui visent à remédier au sentiment d'incertitude et à rendre la transition moins difficile.

Une stratégie de transition des ressources humaines a été élaborée et présentée au Comité de direction régional.

Une lettre détaillée sur l'offre d'emploi au gouvernement du Yukon a été envoyée à tous les employés du Programme des affaires du Nord (PAN); de plus, toutes les sessions d'information du gouvernement du Yukon à l'intention du personnel ont eu lieu.

Une équipe régionale très dynamique (Chrysalis) a été formée pour évaluer le rôle et les responsabilités courantes du gouvernement fédéral ainsi que les répercussions organisationnelles pour le PAII et le PAN. L'équipe Chrysalis s'est engagée à produire un rapport préliminaire d'ici à la fin du mois de juin 1999.

La région travaille également en étroite collaboration avec le PAN sur une stratégie de transition des ressources humaines du PAN.

L'environnement régional est propice à l'atteinte des objectifs du Ministère et de la région. Nous pensons que si la région met en place ces initiatives avec succès, elle aura la capacité de réaliser ses objectifs et engagements. Dans le module suivant (Résultats) nous aborderons les mesures de rendement qui permettent d'évaluer les progrès au regard des objectifs et des initiatives.

Résultats

Le module Résultats a trait aux effets sur les activités et à leurs répercussions prévues et imprévues. Interviennent ici l'élaboration et la mise en œuvre de mesures du rendement qui permettent de déterminer si l'on atteint les objectifs. Dans le cadre d'examen de la vérification, les objectifs établis par l'organisation doivent être mesurés pour qu'il soit possible d'évaluer les progrès accomplis et d'apporter les modifications nécessaires compte tenu des répercussions des conditions de l'environnement. Dans la mesure des résultats, il est aussi très important d'élaborer des mesures susceptibles de fournir une évaluation utile des répercussions sur les personnes affectées aux activités.

La région a mis en place des structures organisationnelles adaptées et utilise des approches efficaces axés sur l'atteinte des objectifs du transfert des responsabilités relatives aux ressources naturelles au gouvernement du Yukon et de l'autonomie autonome des Premières Nations. La réalisation des objectifs dépend en grande partie de la coopération des intervenants, mais la région est consciente des risques et des répercussions et a élaboré des mécanismes permettant de modifier, au besoin, la ligne de conduite.

La région dispose de normes et de mécanismes de mesure pour évaluer le rendement par rapport aux objectifs établis. La majorité des programmes, et en particulier ceux du PAN, sont assortis des normes de service et de rendement requises par la législation. On produit et analyse les rapports, après quoi on apporte des ajustements qui s'imposent. De plus, la Direction générale des services ministériels a élaboré un ensemble de normes de service. La production de rapports sur ces normes commencera avant la fin de l'exercice en cours. Dans d'autres domaines existent des mécanismes moins formels qui permettent de mesurer la qualité des services et des produits fournis.

La région utilise divers mécanismes de prévision et de contrôle ordinaires et spéciaux pour contrôler son environnement interne et externe. Les exemples suivants illustrent la capacité d'adaptation de la région aux changements qui influent sur les priorités et les activités :

- le Comité de direction régional est un des moyens utilisés pour contrôler les activités et fournir une orientation. Les membres du comité se rencontrent chaque semaine pour planifier et examiner les initiatives principales et le budget, et pour passer en revue les progrès accomplis;
- les séances de la direction servent de forum de contrôle et d'apprentissage;
- la Direction générale des ressources minières a lancé une initiative consistant à déterminer le degré de satisfaction des clients et à leur demander des suggestions pour améliorer les services;
- d'autres directions ont également mis en place des programmes de contrôle pour s'assurer de l'efficacité de leurs services.

Un contrôle financier approprié est également en place. La région a récemment remplacé l'approche de pré-vérification par la production de rapports sur des transactions sélectionnées de façon aléatoire. Depuis la mise en place de ce mécanisme, le taux d'erreurs est passé de 30 % à 15 %. En collaboration avec les gestionnaires, les Services ministériels préparent de la formation en vue d'apporter des améliorations supplémentaires.

L'équipe d'examen a constaté l'existence de mesures du rendement adaptées et de mécanismes de contrôle qui permettent de suivre les progrès accomplis et garantissent que les écarts importants sont portés à l'attention des gestionnaires, au niveau approprié, pour que soient prises les mesures qui s'imposent.

Recommandations

Le succès du transfert au gouvernement du Yukon dépendra en grande partie de la capacité de la région d'assurer un transfert en douceur des responsabilités et du personnel, tout en continuant de mettre en œuvre les programmes qui relèvent actuellement du mandat du Ministère. Pour que cela réussisse, il faudra que les employés aient la capacité et la volonté de gérer une charge de travail exceptionnelle, de faire face à l'incertitude et de rester productifs jusqu'à la fin. Pour renforcer la capacité de la région de s'acquitter de ses engagements, nous faisons les recommandations suivantes.

1. Le directeur général régional et les gestionnaires régionaux devraient continuer de collaborer avec les employés concernés par le changement et les aider à s'adapter à leur nouvelle situation particulière.

2. Les gestionnaires de la région devraient continuer d'élaborer des méthodes qui permettent aux employés de faire connaître leurs besoins, et de trouver ainsi des solutions pour relever les défis opérationnels et personnels qu'apportera ce changement. Une communication constante avec les personnes touchées par ce changement sera nécessaire.

3. Le sous-ministre devrait donner pour instruction au personnel de l'Administration centrale de réduire ses demandes à l'égard de la région concernant la participation à de nouvelles initiatives ministérielles pendant la transition, cela afin de stabiliser la charge de travail.

4. Le sous-ministre devrait mettre à la disposition de la région des ressources supplémentaires dont elle pourra avoir besoin pendant la transition. Cela pourra consister par exemple à offrir des possibilités de détachement à court et à long terme aux employés de la région du Yukon pour qu'ils puissent profiter des postes vacants à Ottawa ou dans d'autres régions et améliorer ainsi leurs perspectives d'avenir.

Mandat

Mandat

Examen des pratiques de gestion - Région du Yukon

Contexte : Ce projet fait partie du plan quinquennal de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI) visant à examiner les pratiques et les contrôles de gestion dans chacune des régions du Ministère, y compris la région de la Capitale nationale. L'examen des pratiques de gestion dans la région du Yukon était inscrit dans le plan de vérification et d'examen 1998-1999 du Ministère, approuvé par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE).

La région du Yukon comprend un bureau régional situé à Whitehorse. Elle offre un large éventail de services aux collectivités et particuliers des Premières Nations, dispense des services de type provincial en matière de gestion des ressources naturelles et diffuse de l'information au public. L'ensemble des programmes et des services est administré par un Comité régional de gestion (CRG) sous la direction du directeur général régional (DGR) et du directeur général régional associé (DGRA). Le CRG comprend aussi dix directeurs et le chef des Communications.

Besoin : Par suite du processus de rationalisation et de restructuration mis en œuvre au Ministère, celui-ci a fait l'objet de changements organisationnels importants dans les relations entre l'Administration centrale et les régions, et entre le Ministère et les Premières Nations. En outre, la principale fonction du Programme des affaires indiennes et inuites du MAINC a évolué, passant de la prestation de services par le personnel du Ministère au financement des Premières Nations, qui se chargent désormais de fournir les services transférés. Il est nécessaire d'examiner les pratiques et les contrôles régionaux de gestion, et de relever les pratiques de gestion exemplaires de la région.

Objectifs et portée : Le présent examen a pour objet de réaliser l'examen complet des pratiques et contrôles régionaux de gestion afin de s'assurer qu'on se conforme aux objectifs du Ministère et aux politiques et procédures des organismes centraux et du Ministère, dans un souci d'efficacité et d'efficience optimales. On procédera notamment à l'examen du cadre régional de contrôle de la gestion, des pratiques de gestion et des initiatives axées sur les aspects suivants :

.../2

- intégration et rationalisation des nombreux objectifs visés par la gestion des différentes responsabilités, dans la région du Yukon;

- habilitation, innovation, prestation des services aux clients et au public;

- soutien pour la réalisation des objectifs du Ministère concernant le Nord;

- contrôle de la reddition des comptes pour les programmes transférés.

Questions : L'examen portera sur les questions suivantes, déterminées à l'aide d'une méthode fondée sur des critères d'objectifs de contrôle (COC), élaborée par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) :

Direction de la gestion - examen de la direction et de la planification de l'organisation :

- comment la région procède-t-elle pour réaliser les objectifs (régionaux et ministériels) de l'organisation?

- de quels mécanismes dispose-t-on pour assurer la responsabilité de la haute direction régionale à l'égard des résultats obtenus et assurer également la mise en œuvre de saines pratiques de gestion?

Engagement - examen de l'identité et des valeurs de l'organisation :

- dans quelle mesure les valeurs, les politiques et la répartition des responsabilités sont-elles conformes à l'orientation de l'organisation?

Capacité - examen de la capacité de l'organisation « d'exceller dans l'exécution des tâches » :

- est-ce-que le personnel possède les compétences, les connaissances, les habiletés et les outils nécessaires pour réaliser les objectifs du Ministère?

Contrôle et apprentissage - examen de l'évolution de la région :

- dans quelle mesure les contrôles et l'apprentissage contribuent-ils à appuyer l'évolution du Ministère?

Méthode : On propose d'adopter un processus d'examen fondé sur les principes de la consultation et de la participation, combiné à une méthode de recherche quantitative et qualitative permettant l'atteinte de résultats concrets et visibles. Le projet sera réalisé par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI), avec l'aide d'experts-conseils. La DGÉVI choisira la firme en consultation avec la région du Yukon. L'examen comportera les étapes suivantes.

Étape de la planification et de l'orientation

L'étape de la planification vise à établir le cadre du projet. Elle sert à préciser le mandat, les objectifs, la portée et les résultats attendus. Cette étape comporte l'étude des pratiques régionales de gestion.

Dans le cadre de cette étape, l'objectif de l'équipe d'examen est de parvenir à une compréhension commune de l'orientation du projet et de la méthode retenue pour celui-ci. Les membres de l'équipe doivent déterminer la méthode à retenir, les mesures qualitatives et quantitatives pertinentes, et la nature de l'échantillon à utiliser, s'il y a lieu, pour établir le plan des activités.

Étape de la collecte des données et de l'exécution

Pendant cette étape, l'équipe d'examen exécute le plan élaboré antérieurement. On trouve au nombre des activités des entrevues individuelles et des réunions de groupe, des séances de groupe, l'examen des dossiers, des processus et des pratiques de gestion de même que d'autres activités nécessaires de recherche et de collecte d'information.

Étape de l'analyse

Une fois que les données ont été a recueillies, l'équipe d'examen les analyse et clarifie des questions telles les suivantes :

- quelle est la situation actuellement?
- quelles sont les lacunes?

- suggestions pour combler les lacunes et améliorer les pratiques régionales de manière à pouvoir répondre aux besoins futurs;

- détermination des pratiques efficaces.

Ces renseignements seront présentés à un groupe de représentants régionaux. Ce groupe validera les données, soumettra des recommandations et élaborera le cadre du plan de travail pour la mise en œuvre.

Étape du rapport

L'étape du rapport vise à intégrer sous une forme concise tous les renseignements et recommandations recueillis au cours de l'examen. Ce rapport renferme les résultats de l'analyse et le plan de travail pour la mise en œuvre.

Ressources : Le travail sera réalisé au niveau interne, avec l'aide d'experts-conseils.

Coût : Le coût estimatif des ressources contractuelles est de 50 000 $.

Calendrier : La planification sera amorcée en novembre 1998. L'ébauche du rapport est censée être terminée en juin 1999.

Approuvé par :

Terry Sewell
Directeur général régional
Région du Yukon
Le 29 octobre 1998

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion - Région du Yukon
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Région du Yukon

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
1. Le directeur général régional et les gestionnaires régionaux devraient continuer de collaborer avec les employés concernés par le changement et les aider à s'adapter à leur nouvelle situation particulière.	15	En octobre et novembre, le personnel se voit offrir diverses possibilités de formation sur la gestion du changement et des situations d'incertitude. Des services de counselling concernant les possibilités de carrière sont à la disposition de tous les employés. Les direction régionales ont produit des plans de transfert des responsabilités qui aideront les employés à se préparer à mener à bien les tâches à accomplir avant le transfert des responsabilités. Interaction continue entre les directions du MAINC et les ministères du gouvernement du Yukon On a approuvé un programme conjoint de perfectionnement du personnel des services ministériels du MAINC et du gouvernement du Yukon, et on a alloué des fonds pour les initiatives de gestion du changement, l'élaboration de stratégies, l'orientation relative aux programmes du Yukon et l'évaluation des besoins en formation. Les Ressources minières et les Ressources renouvelables tiennent des retraites du personnel au cours desquelles sont débattues des questions comme le transfert des responsabilités. Le gouvernement du Yukon participera à ces rencontres.	Directeur général régional	30 novembre 1999 31 mars 2000 30 septembre 1999 31 mars 2000 30 septembre 1999 30 septembre 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion - Région du Yukon
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Région du Yukon

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
2. Les gestionnaires de la région devraient continuer d'élaborer des méthodes qui permettent aux employés de faire connaître leurs besoins, et de trouver ainsi des solutions pour relever les défis opérationnels et personnels qu'apportera ce changement. Une communication constante avec les personnes touchées par ce changement sera nécessaire..	15	On tient régulièrement des réunions avec le personnel (à Whitehorse et dans les districts) pour discuter des questions liées au changement dans la région. On fait régulièrement le point à l'intention du DGR et du DGRA concernant les progrès accomplis dans les négociations sur le transfert des responsabilités. On distribue régulièrement au personnel les documents du MAINC qui font le point sur le transfert des responsabilités et les bulletins du gouvernement du Yukon sur le même sujet. On a mis sur pied divers comités et groupes de travail afin d'accroître les interactions entre les employés du gouvernement du Yukon et ceux du MAINC. On encourage les employés à aller rencontrer le personnel des Ressources humaines pour discuter des questions susceptibles de les préoccuper. On a rédigé et distribué au personnel une stratégie de transition pour les ressources humaines. Une information détaillée est offerte sur le site intranet du gouvernement du Yukon consacré au transfert des responsabilités.	Directeur général régional	31 mars 2000 31 mars 2000 31 mars 2000 31 mars 2000 31 mars 2000 30 septembre 1999 31 mars 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion - Région du Yukon
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Sous-ministre

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
3. Le sous-ministre devrait donner pour instruction au personnel de l'Administration centrale de réduire ses demandes à l'égard de la région concernant la participation à de nouvelles initiatives ministérielles pendant la transition, cela afin de stabiliser la charge de travail.	15	De façon à réduire les demandes de participation de la région du Yukon à de nouvelles initiatives ministérielles pendant la difficile et importante transition qu'elle connaît, on tiendra des discussions pour déterminer de quelles initiatives cette région pourrait être exclue. Il pourra cependant y avoir des initiatives importantes auxquelles la région devra participer. Dans ces cas là, on s'emploiera à limiter le plus possible le niveau d'effort requis, ce qui permettra de stabiliser la charge de travail. En outre, le sous-ministre invitera le directeur général de la région du Yukon à lui faire part régulièrement de ses opinions et recommandations concernant les améliorations à apporter. Le sous-ministre se rendra dans la région du Yukon pour rencontrer l'ensemble du personnel, lui expliquer la situation et lui fournir au besoin son soutien. Différents sous-ministres adjoints prennent part à la résolution des problèmes à mesure qu'ils se présentent, et des stratégies de transition sont élaborées tant au sein des secteurs aux niveaux tant sectoriel qu'intersectoriel.	Sous-ministre	30 octobre 1999 30 septembre 1999 30 septembre 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 98/21

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion - Région du Yukon
REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Sous-ministre

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
4. Le sous-ministre devrait mettre à la disposition de la région des ressources supplémentaires dont elle pourra avoir besoin pendant la transition. Cela pourra consister par exemple à offrir des possibilités de détachement à court et à long terme aux employés de la région du Yukon pour qu'ils puissent profiter des postes vacants à Ottawa ou dans d'autres régions et améliorer ainsi leurs perspectives d'avenir.	15	Si la région du Yukon a besoin de ressources supplémentaires pendant la transition, le Comité de la haute direction examinera la demande de la région. Cela amènera les programmes à collaborer pour déterminer les ressources requises et la disponibilité des ressources. On pourra envisager au besoin des détachements à court ou à long terme.	Sous-ministre	30 mars 2000